

Royaume du Maroc
Chef du Gouvernement
MINISTÈRE DE LA REFORME DE L'ADMINISTRATION
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE



المملكة المغربية
رئيس الحكومة
وزارة إصلاح الإدارة
والوظيفة العمومية



Place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'administration publique au Maroc



Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes
et l'autonomisation des femmes



RÉSUMÉ EXÉCUTIF

1. Cadrage de l'étude

Dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles et pour relever le défi de l'égalité de représentation des hommes et des femmes dans la fonction publique et consolider les acquis en la matière, le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique (MRAFP) en partenariat avec ONU Femmes a réalisé une étude ayant pour objet l'analyse de l'évolution de la situation de la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité, dans l'Administration publique marocaine.

Cette étude a pour objectifs de : (i) présenter les statistiques et données sur la représentation des femmes dans les postes de responsabilité de l'Administration publique ; (ii) faire une analyse des entraves et facteurs relatifs à la faible présence des femmes dans les postes de responsabilité ; (iii) identifier les requis de nouvelles mesures institutionnelles et les mécanismes adéquats pour le renforcement de la présence des femmes dans les postes de responsabilité.

Ainsi, l'étude a suscité plusieurs questionnements qui alternent avec des observations : Le contexte juridique régissant la fonction publique est-il entaché de dispositions qui, explicitement ou implicitement, contrarient l'égalité entre hommes et femmes dans l'accès aux postes de responsabilité ? Le dispositif institutionnel actuel favorise-t-il suffisamment l'objectivité et la non-discrimination quant à l'éligibilité et/ou la nomination aux postes de responsabilité ? Considérant le volontarisme affiché des pouvoirs publics pour promouvoir l'égalité entre hommes et femmes dans l'accès aux postes de responsabilité, entre fait et principe, la situation actuelle est-elle suffisamment perfectible ? En sus des accros éventuels du contexte juridico-institutionnel, quels sont les facteurs de "plafond de verre" de la réalité susceptibles de constituer des freins invisibles à la promotion des femmes dans les structures hiérarchiques ?

Quelles sont les pistes d'entrées susceptibles de favoriser la parité entre hommes et femmes dans les postes de responsabilité dans la fonction publique, en respect de l'article 19 de la constitution de juillet 2011 et des engagements internationaux du Maroc ?

La méthodologie de la réalisation de cette étude a combiné entre plusieurs approches d'analyse : (i) **une analyse juridique** visant à identifier les discriminations indirectes de droit entravant l'accès des femmes aux postes de responsabilité d'une part, et d'autre part, d'envisager des points d'entrée susceptibles de renforcer leur représentation au niveau de ces postes ; (ii) **une analyse statistique** en vue de compiler, reconstituer et traiter les données relatives à la situation tendancielle des femmes en postes de responsabilité dans la fonction publique, afin d'en faire ressortir des conclusions significatives ; (iii) **une analyse empirique** pour faire ressortir les manifestations du plafond de verre, et ce à partir des enquêtes de terrain au niveau de la population cible ; (iv) **analyse comparative** cherchant à tirer des enseignements du Benchmarking International et national.

2. Attributs du contexte juridico institutionnel

Un contexte juridique et institutionnel adéquat est le premier pas vers l'égalité des sexes et la parité hommes-femmes. Ces bases doivent être conformes aux engagements nationaux et internationaux et faire directement référence à l'égalité des sexes dans l'administration publique, notamment dans les postes décisionnels.

Certes, le contexte juridico-institutionnel d'accès des femmes aux postes de responsabilité au Maroc est en pleine mutation favorable, et ce pour cinq considérations intimement liées :

- (i) adoption de principes à valeur constitutionnelle consacrant l'égalité entre les hommes et les femmes dans tous les domaines ;
- (ii) rattachement du Maroc aux engagements internationaux en matière de lutte contre les formes de discrimination ;
- (iii) développement d'une vision stratégique consacrant la parité et l'égalité dans la fonction publique ;
- (iv) institutionnalisation de dispositifs de concertation et d'observation de la gendérisation de la fonction publique ;
- (v) ancrage des nouveaux paradigmes de la fonction publique : une opportunité pour réaffirmer les mérites de la femme fonctionnaire.

En revanche, bien que ce contexte soit pourvu de points de force, comme mis en exergue ci-avant, il n'en demeure pas moins qu'il est encore entaché de certains accroc, qu'il est possible de regrouper en neuf points d'insuffisance :

- 1- insuffisance de garanties juridiques réelles pour promouvoir l'accès des femmes aux postes de responsabilité ;
- 2- manque de discrimination positive en faveur des femmes dans les instances de gouvernance et de représentativité ;
- 3- réglementation de la santé et sécurité du travail moins adaptée ;

- 4- absence de dispositions contre le harcèlement dans la fonction publique ;
- 5- législation dépourvue de mesures temporaires spéciales en faveur des femmes fonctionnaires ;
- 6- cadre juridique insuffisamment sensible aux contraintes de conciliation entre vie professionnelle et vie privée des fonctionnaires ;
- 7- système de mobilité qui ne tient pas compte des besoins spécifiques des hommes et des femmes fonctionnaires ;
- 8- écarts de rémunération entre les hommes et les femmes due à la ségrégation professionnelle ;
- 9- législation fiscale non sensible au genre.

En effet, l'analyse de l'étude a pu démontrer que l'arsenal juridique actuel ne favorise guère l'égalité des opportunités entre les femmes et les hommes pour accéder aux postes de responsabilité dans l'Administration publique ; ce qui interpelle le législateur marocain à le revisiter et l'améliorer davantage.

3. Caractéristiques quantitatives

Il est vrai que le Maroc, depuis l'adoption de la Constitution de 2011, a accompli des avancées notables en matière d'égalité de genre, toutefois, un long chemin reste à faire et l'égalité entre citoyennes et citoyens marocains demeurent jusqu'à présent en deçà des espérances. Selon le dernier rapport du Global Gender Gap Report (2017) du forum économique mondial, le Maroc est classé parmi les 10 derniers pays depuis presque une décennie ; soit 136e sur 144 pays.

Or, si les femmes commencent à être mieux représentées dans l'administration publique, elles n'accèdent pas encore suffisamment aux postes de responsabilité. En 2016, le taux de féminisation de l'administration publique marocaine est de 39.7%. Seulement, cet écart se creuse au niveau des postes de responsabilité, la représentation des femmes dans ces postes est très timide ; à peine 22,2%.

De 2014 à l'année 2016, le taux de féminisation de la fonction publique enregistre un taux moyen d'évolution de 0.2% (39.3% en 2014, 39.5% en 2015 et 39.7% en 2016). Il en est de même pour la féminisation des postes de responsabilité qui a connu « une évolution soutenue », vu que le taux de féminisation dans l'administration publique est passé entre 2001 et 2016 de 10% à 22,2%, soit 120% en l'espace de 15 ans.

Par ailleurs, les femmes responsables dans l'administration publique se concentrent surtout dans les postes de responsabilité les plus bas (chef de service) à hauteur de 25.99%. Et plus on monte dans la hiérarchie administrative plus la présence féminine est faible.

Aussi, une forte concentration des femmes responsables est affichée au niveau des services centraux 31% contre 18% au niveau des départements déconcentrés et qui constituent 94% de l'administration marocaine.

De surcroît, la féminisation des emplois supérieurs se voit déséquilibrée entre départements. En 2017, sur l'ensemble des nominations effectuées (78, dont 68 réservées à l'Administration Publique), 14 femmes ont été nommées au niveau du département de l'Urbanisme et de l'Aménagement du territoire qui vient au premier rang avec une part de 18%, suivi des départements de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Supérieur, du Commerce Extérieur, de l'Équipement, de l'Agriculture et des Pêches Maritimes avec les parts respectivement suivantes : 13%, 8%, 6% et 5%.

Sur le plan spatial, les statistiques révèlent que les hommes occupent 69% de l'ensemble des postes de responsabilité au niveau central. Or, la représentation des femmes est moins forte au niveau des emplois supérieurs (17%). Il est de même au niveau des chefs de divisions (22%) et des chefs de service (37%) ; un taux qui s'aligne au taux national de représentativité des femmes dans les hautes sphères de l'Administration. Au niveau des services déconcentrés la représentation des femmes dans les postes de responsabilité est davantage mitigée, en occupant uniquement 18% de l'ensemble des postes de responsabilité, avec une proportion très forte en faveur des hommes occupant des emplois supérieurs et des chefs de division qui occupent respectivement de 88% et 92% des postes de responsabilité correspondants.

Au niveau régional, la répartition actuelle des femmes fonctionnaires civils de l'État par région fait apparaître de grandes disparités. En effet et selon le découpage régional du Royaume, 60% du personnel civil de l'État est concentré dans quatre régions. La région de Rabat–Salé–Kénitra est la première en termes d'effectif des fonctionnaires (21%), elle est suivie de la région de Casablanca–Settat (15,6%), de Fès–Meknès (12,2%) et de Marrakech–Safi (11,1%).

4. Manifestations de persistance des symptômes du "plafond de verre"

Au-delà des aspects statistiques, l'enquête effectuée vise à analyser le phénomène du « plafond de verre » en vue d'apprécier les symptômes de ce rempart de « discrimination » si subtile et pourtant si fort qu'il empêche les femmes d'accéder aux postes de responsabilité, bien que disposant de la qualification requise.

Ce faisant, il a été constaté une certaine diversité en termes de motivation en matière d'accès à un poste de responsabilité qui peut être regroupée en trois sous-ensembles : (i) élargir ses compétences ; (ii) évoluer dans sa carrière ; (iii) exprimer un engouement pour l'exercice de l'autorité hiérarchique.

Les enquêtes ont pu révéler également un climat socio-administratif pourvu de stéréotypes de genre marqué d'une part par une représentation socio-culturelle encore prégnant sur l'esprit de différenciation entre homme/femme et d'autre part par la prééminence du modèle de carrière « au masculin ».

En outre, une combinaison entre la vie privée et le développement de la carrière, semble moins évidente. D'abord, parce que même avec des textes non discriminatoires et neutres, de fortes discriminations sont relatées par les femmes enquêtées. Il semble que les femmes en âge de procréer ne se placent pas véritablement dans le mouvement de l'avancement de la hiérarchie. Ensuite, la mobilité professionnelle sous toutes ses formes (fonctionnelle, hiérarchique, géographique, sectorielle, d'une structure à l'autre, ou encore internationale, ...) est au centre de la question des carrières et a fortiori au cœur des carrières des femmes en poste de responsabilité, dans la mesure où « les freins de carrière des femmes dans la fonction publique sont imputables, en partie, à l'inopportunité de la mobilité ».

1 « **plafond de verre** » veut dire l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui sont susceptibles d'empêcher les femmes fonctionnaires d'accéder à des positions de pouvoir et à des postes de responsabilité

L'organisation de la mobilité professionnelle constitue donc l'un des facteurs essentiels dans le franchissement du plafond de verre.

En outre, l'enquête souligne l'importance de la proactivité des femmes dirigeantes dans la construction de leur parcours mais aussi le poids d'une certaine aversion aux risques des postes de responsabilité, ou encore l'attitude qui consiste à souligner d'abord ses points faibles, en se faisant freiner par une « autocensure ».

D'autres facteurs peuvent influencer la proactivité des femmes vis-à-vis de leur carrière et de leur parcours : la lisibilité des parcours, les sollicitations ou le soutien de la hiérarchie, les démarches d'évaluation proposées.

Dans le même ordre de logique, une autre attitude qu'on attribue souvent aux femmes : « elles manquent parfois de vision de leur carrière ». Plusieurs dirigeantes soulignent et regrettent que leurs jeunes collègues n'envisagent pas leur carrière de manière suffisamment « ouverte » et ne visent pas suffisamment des postes opérationnels qui pourraient les conduire à occuper des fonctions stratégiques.

Par ailleurs, les assertions des femmes font directement référence à la relation avec leurs différents supérieurs hiérarchiques et aux circonstances de tel blocage ou telle promotion. Les entretiens conduits ont permis de distinguer plusieurs types de supérieurs hiérarchiques : une hiérarchie de type « mentorat » ; une hiérarchie protectrice ; une hiérarchie à tendance préférentielle en faveur des hommes.

Enfin, les entretiens menés ont mis l'accent sur la dimension de leadership en vue de confirmer ou d'infirmer « la touche féminine » d'un poste de responsabilité occupé par une femme. Ceci est particulièrement vrai si l'on sait que la question des compétences relationnelles et de la capacité à gérer les conflits qui se pose de manière différente selon les personnes impliquées est également évoquée : que ce soit « tenir tête » à son supérieur ou affronter ses subalternes. La situation est encore plus complexe quand les frontières se brouillent, comme dans ce cas d'un ancien chef devenu collaborateur et qui détient des compétences spécifiques.

La situation n'est pas sans accros et le taux atteint, jusqu'à l'heure actuelle, reste relativement faible, ce qui reflète d'emblée le creusement de l'écart concernant l'égalité femmes-hommes au niveau de la fonction publique. Ceci étant, de nombreux défis restent encore à relever.

Bien que le dispositif juridico-institutionnel de la fonction publique soit basé sur la neutralité et l'égalité des chances entre les deux sexes, il ne tient pas suffisamment compte des besoins spécifiques des femmes, en faisant respecter, par les textes, leurs choix dans les moments clés de leur parcours professionnel, en les entourant et leur faisant prendre conscience que les institutions sont réellement présentes à leur côté et les accompagnent dans la préparation de leur carrière administrative.

Malgré la réaffirmation d'une politique délibérée visant à encourager une féminisation accrue des postes de responsabilité dans la fonction publique, des revers invisibles (plafond de verre), notamment à cause de la résistance de clichés culturels vétustes, qui persistent encore, sont susceptibles de décélérer ce processus.

Même si le taux de féminisation est en ascension, le plus important est de renforcer davantage le leadership au féminin, sous peine de réduire la féminisation en succès apparent et sans profondeur. Il s'agit de renforcer les capacités des femmes en matière de leadership : créer le changement et/ou s'adapter au changement ; savoir partager sa conviction avec son entourage et gagner son adhésion ; avoir confiance en soi ; jouir d'esprit pâtissant et combattant.

A cet effet, plusieurs recommandations peuvent être suggérées et qui peuvent être agréées dans le cadre d'un « plan de progrès » à mettre en œuvre, selon un échelonnement temporel à court et à moyen terme.

5. Conclusions & Recommandations

De nombreux défis, sous-jacents aux constats précités, restent encore à relever :

Bien que le dispositif juridico-institutionnel de la fonction publique soit basé sur la neutralité et l'égalité des chances entre les deux sexes, il ne tient pas suffisamment compte du principe de la parité et de l'égalité entre les sexes conformément aux dispositions constitutionnelles. **Le dispositif juridico-institutionnel, doit être basé sur une analyse différenciée selon le genre en vue de déceler les discriminations indirectes et de mettre en place des mesures institutionnelles, qui prennent en considération les besoins différenciés des hommes et des femmes fonctionnaires dans les lois, règlements, et pratiques de la fonction publique et préserver ainsi les droits des femmes au même titre que des hommes.**

Malgré la réaffirmation d'une politique délibérée visant à encourager une féminisation accrue des postes de responsabilité dans la fonction publique, des revers invisibles (plafond de verre), notamment à cause des stéréotypes ; des clichés culturels vétustes et des résistances qui persistent encore, sont susceptibles de décélérer l'accès des femmes aux postes de responsabilité.

Même si le taux de féminisation est en ascension, il est important de lever tous les obstacles à l'accès des femmes au poste de responsabilité pour rattraper le retard existant entre les hommes et les femmes dans ce domaine et de renforcer davantage le leadership des femmes sous peine de ne pas réduire la féminisation en succès apparent et sans profondeur sur la performance de l'administration publique. Il s'agit donc de développer chez les femmes fonctionnaires en générale, et les femmes en poste de responsabilité en particulier, les qualités d'un leader, dont elles disposaient certainement déjà, leur permettant de : créer le changement et/ou s'adapter au changement ; savoir partager sa conviction avec son entourage et gagner son adhésion ; avoir confiance en soi ; jouir d'esprit pâtissant et combattant.

Bien qu'ayant toutes les qualités requises, la plupart des femmes n'arrivent pas à accéder à des postes de responsabilité en présence d'obstacles invisibles (plafond de verre). Cependant, il ne s'agit pas seulement de développer le leadership des femmes, dont plusieurs n'en souffrent guère, mais surtout de revisiter les lois et règlements en vigueur pour qu'ils soient conformes aux prescriptions constitutionnelles, en termes de parité et d'égalité tout agissant sur les mentalités et la culture patriarcale de l'administration marocaine.

A cet effet, pour renforcer davantage la place de la femme dans les postes de responsabilité, il y a un besoin pluriel de :

- 1- Revisiter le contexte juridico-institutionnel de la féminisation des postes de responsabilité ;
- 2- D'instaurer des mesures permettant de concilier entre vie familiale et vie professionnelle ;
- 3- De mettre en place et renforcer les modalités de reporting sur la féminisation des postes de responsabilité ;
- 4- Consolider des actions d'incitation et d'accompagnement en faveur des femmes ;
- 5- Renforcer le leadership des femmes.

Dans ce sillage et en réponse aux constats précités, à chaque besoin sera suggéré un nombre de recommandations qui peuvent être agréées dans le cadre d'un « plan de progrès » à mettre en œuvre, selon un échelonnement temporel à court et/ou à moyen terme, comme il est synthétisé dans la matrice ci-dessous :

Axe	Actions de progrès	CT	MT
Amélioration du contexte juridico-institutionnel	Revisiter la procédure de nomination aux postes d'emploi supérieur en intégrant la règle de parité dans le jury de sélection et les commissions de nomination, en recourant le cas échéant à des éléments extérieurs dans le cas où le nombre de femmes aptes à siéger n'est pas assez élevé dans le ministère concerné.	X	
	Recourir systématiquement à l'appel à candidature pour les nominations aux postes à responsabilité et réajuster la procédure d'appel à la candidature aux postes de Chef de Division CD et de Chef de Service CS, notamment pour intégrer la règle de parité dans le décret n° 2.11681, du 25 novembre 2011.	X	
	Standardiser les questions adressées, lors de la conduite des entretiens, que ce soit pour les hommes ou les femmes afin d'éviter toute discrimination indirecte et tout particulièrement interdire toutes les questions susceptibles d'être entachées par des connotations discriminatoires, sous peine de frapper de nullité de la procédure de sélection.	X	
	Généraliser une procédure de sélection visant à renforcer la neutralité des jurys et commissions de sélection en recourant, le cas échéant, à des membres externes à l'Administration concernée, afin de garder le plus d'objectivité possible.	X	
	Instaurer des mesures de discrimination positive par la mise en place d'un quota de femmes pour chaque ministère concernant les postes de responsabilité, en prévoyant un programme pluriannuel permettant d'atteindre progressivement les quotas souhaités.	X	
	Afficher, par tous les moyens appropriés, les PV des résultats de délibérations des jurys ou commissions, dans les 24 h qui suivent la clôture de leurs travaux de sélection. Permettre au candidat(e) évincé(e) de demander les motifs de son écartement, et la formulation des réponses par écrit.	X	
	Reconstituer la composition du Conseil Supérieur de la Fonction Publique (décret Royal portant loi n° 354 -67 du 26 juin 1967), notamment pour intégrer le principe de l'équité et de l'égalité des sexes dans ces instances.	X	
	Revoir l'article 11 au Statut Général de la Fonction Publique, tel qu'il a été modifié et complété, pour intégrer la parité dans la composition des commissions administratives paritaires.	X	

Axe	Actions de progrès	CT	MT
	<p>Prévoir dans la future charte de déconcentration des mesures en faveur de la parité d'accès aux postes de responsabilité au niveau des services extérieurs, notamment par : le renforcement de l'égalité des opportunités dans l'accès aux postes de responsabilité ; la fluidité et la motivation de la mobilité fonctionnelle et géographique des femmes ; l'institution d'un quota autant que possible pour les postes de responsabilité à pourvoir au niveau des services extérieurs.</p>	X	
	<p>Prévoir des dispositions qui tiennent comptes des besoins spécifiques de la femme dans les procédures de mobilité et de redéploiement (art.38 du SGFP) en organisant des consultations dans les administrations avec les femmes fonctionnaires pour identifier les mesures nécessaires. A titre d'exemple : respect de la vie privée, promouvoir la flexibilité des horaires à travers des mesures « réglementées » en proposant des aménagements temporaires de travail dans des situations particulières et pour une période déterminée.</p>	X	
	<p>Institutionnaliser le recrutement sur la base du référentiel des emplois et des compétences (REC) au niveau de toute la fonction publique, en tenant compte dans la description individuelles des postes des adaptations nécessaires de l'emploi au poste susceptible d'être occupé par une femme.</p>	X	
	<p>Accorder un bonus (ex. un trimestre) pour chaque enfant en faveur des femmes-mamans à prendre pour compenser les différences de carrières dues notamment à la maternité.</p>		X
<p>Réorganisation du travail en équilibrant entre vie professionnelle et vie personnelle</p>	<p>Prévoir et instituer des mesures telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des horaires de travail raisonnablement aménagés et respectés, favorisant une certaine souplesse de l'organisation personnelle ; - Un respect de la vie privée : pas de sollicitations le soir, le week-end ou pendant les vacances ; - Utilisation mesurée des ordinateurs et téléphones portables professionnels en dehors des heures de bureau ; - Planification de la prise des congés payés, en limitant les options de report ; - Planification des réunions aux horaires habituels de travail ; - Délai de prévenance suffisant pour les déplacements ; - Le développement de prestations de services publics d'accueil à la petite enfance, de transport scolaires et de cantines dans les écoles et collèges. 		X

Axe	Actions de progrès	CT	MT
	Adapter le cycle de vie au cycle professionnel : dans la mesure où c'est souvent entre l'âge de 30 et 45 ans que les fonctionnaires accèdent aux postes de responsabilité, âge également auquel les femmes sont souvent moins disponibles professionnellement du fait de leur maternité ou de jeunes enfants. Ceci étant et afin de ne pas pénaliser ce « retard professionnel » féminin, l'Administration Publique doit permettre l'accès des femmes à des postes de responsabilité en prenant des mesures qui s'adaptent à leur cycle de vie professionnel.		X
Renforcement des modalités de reporting	Concevoir et mettre en place un système d'information et de suivi de la politique de féminisation des postes de responsabilité de la fonction publique.		X
	Intégrer la question de féminisation des postes de responsabilité dans la fonction publique aussi bien dans le Projet Annuel de Performance, tenant compte de l'approche genre du Ministère que dans le Rapport des Ressources Humaines (art.38 de la LOF).	X	
Consolider les actions d'incitation et d'accompagnement	Mettre en avant des modèles « de réussite » féminins, en valorisant les femmes qui sont à des postes de direction pour inciter les autres femmes-fonctionnaires.	X	
	Donner des occasions de se tester dans un rôle à responsabilité, par exemple en mettant en place une séquence « Vis ma vie » avec une collègue cadre-responsable qui permet de poser toutes ses questions sur l'exercice de la fonction, ou encore à l'occasion d'un remplacement.	X	
	Systématiser les démarches de « mentoring formalisé » pour soutenir les femmes éligibles pour des postes de responsabilité.		X
	Faire bénéficier les fonctionnaires en postes de responsabilité d'un accompagnement par un coach externe lors de la prise d'une fonction à responsabilité, ou lors de situations professionnelles difficiles, leur permettant la prise de recul, une meilleure confiance en soi et un appui dans l'action.	X	
	Institutionnaliser le « soutien managérial » par une structure hautement hiérarchisée (secrétaire générale, directrice générale ou directrice), dans la mesure où il semble important de définir comment le premier responsable de la structure va également appuyer la prise de fonction de la personne, cadrer des missions et les suivre.	X	

Axe	Actions de progrès	CT	MT
Développer le leadership des femmes	Intégrer dans les cursus de formation (certifiante ou diplômante) dédiés aux femmes des modules de formation sur le développement des « compétences immatérielles » (soft skills) en vue de soutenir les femmes à mieux appréhender l'environnement des postes de responsabilité.	X	
	Animer des modules pour accompagner le passage au statut de cadre ou l'exercice de nouvelles responsabilités de management.		X
	Inciter les femmes à s'intégrer à des réseaux de femmes inter-administratifs est utile pour échanger sur les pratiques et réflexions qui favorisent le développement des carrières des femmes et notamment dans les filières techniques.	X	
Acculturer les stéréotypes	<ul style="list-style-type: none"> - Stimuler un grand débat institutionnel, voire public sur la place de la femme dans l'administration publique et spécialement dans les postes de responsabilité ; - Impliquer des médias pour mener des actions de sensibilisation et lutter contre les stéréotypes sexistes au sein de l'Administration ; - Associer la société civile pour le déploiement des exigences constitutionnelles en matière de parité et d'égalité des sexes ; - Mettre en exergue et vulgariser les « succes stories » des cas de femmes leaders au sein de l'Administration. 		X

*CT : Court terme ; MT: Moyen terme